
A [in]satisfação com o ensino do marketing e um caso de estudo da Delta Cafés

Romeu Simões Costa¹, Pedro Tavares Santos¹, João Felipe Santos Almeida¹, Inês Moreira Bastos¹, Manuel Au-Yong-Oliveira²

¹ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal; costaromeu0@ua.pt; pedrotsantos@ua.pt; joao.s.almeida@ua.pt; ines.moreira.bastos@ua.pt

² INESC TEC, Porto, Portugal; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal; mao@ua.pt

Resumo

Tivemos como principal objetivo entender o impacto da crescente evolução tecnológica nos programas de *upskilling* e *reskilling* na área do marketing. Estudou-se também o caso da Delta Cafés. Identificámos os pontos mais relevantes sobre os programas de *upskilling* e *reskilling*, tendo em conta o perfil do profissional de marketing. Após o estudo teórico o procedimento seguido foi a elaboração de um questionário. A amostra, de conveniência, através da divulgação nas redes sociais, é composta por 110 inquiridos, que na sua totalidade frequentam o ensino superior e estão em cursos relacionados com a área do marketing. A análise dos dados foi feita sobre os dados quantitativos e no âmbito qualitativo ligado às questões de resposta em narrativa. O principal objetivo do questionário assenta na necessidade de entender a perceção por parte dos estudantes que frequentam o ensino superior e estão em cursos relacionados com a área do marketing sobre os programas de *upskilling* e *reskilling* dado o contexto tecnológico atual. Notou-se uma certa insatisfação com o ensino do marketing no ensino superior. Para além disto, foi também realizada uma entrevista direcionada ao responsável pelo setor da inovação e antigo diretor do departamento de marketing da marca Delta-Cafés (Pedro Assude). A Delta Cafés está a adaptar-se gradualmente às novas exigências do mercado que surgem consoante a transformação digital que vivemos. Nomeadamente no que concerne a IA. Percebemos cada vez mais a necessidade de haver uma preparação prévia para as mudanças efetivas que, num contexto específico, se poderá transformar numa vantagem competitiva para qualquer que seja a empresa. Verificámos também a necessidade crescente do fator criatividade para moldar os programas de *upskilling* e *reskilling* tendo em conta as diferentes variáveis.

Keywords: Upskilling; Reskilling; Evolução Tecnológica; Inteligência Artificial; Formação Contínua.

Abstract

The main objective of this study was to understand the impact of growing technological evolution on *upskilling* and *reskilling* programmes in the field of marketing. Delta Cafés was also studied. We identified the most relevant points about *upskilling* and *reskilling* programmes, taking into account the profile of marketing professionals. After the theoretical study, we developed a questionnaire. The convenience sample, obtained through social media, consisted of 110 respondents, all of whom are enrolled in higher education and are taking courses related to marketing. The data was analysed quantitatively and qualitatively based on the narrative responses. The main objective of the questionnaire is to understand the perception of students attending higher education and studying marketing-related courses on *upskilling* and *reskilling* programmes, given the current technological context. A certain dissatisfaction was noted with the teaching of marketing in higher education. In addition, a targeted interview was conducted with the head of innovation and former marketing director of the Delta-Cafés brand (Pedro Assude). Delta Cafés is gradually adapting to the new market demands arising from the digital transformation we are experiencing. This is particularly true with regard to AI. We are increasingly aware of the need for prior preparation for the effective changes that, in a specific context, could become a competitive advantage for any company. We have also seen a growing need for creativity in shaping *upskilling* and *reskilling* programmes, taking into account different variables.

Keywords: Technological Evolution; Artificial Intelligence; Continuing Education.

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações digitais levaram a uma grande necessidade de mudança nas empresas na área de adaptações a novas técnicas e metodologias de trabalho. São muitas as mudanças atuais e muito diversificadas que preveem a necessidade crescente da criação de programas de formação e desenvolvimento, cada vez mais capazes de cumprir com os objetivos fundamentais previstos pelas organizações. O principal objetivo identificado para a realização deste trabalho foi o de entender a necessidade e os formatos de upskilling e reskilling no setor do marketing, num mundo cada vez mais digitalizado e em constante mudança eliminando uma lacuna existente na área do conhecimento. Percebendo a forma como ações de upskilling e reskilling são efetuadas atualmente e entendendo a sua importância, é possível elevar-se o nível de conhecimento atual e criar orientações para a implementação de metodologias mais aproximadas da realidade que terão sempre um pendor relativo, já que dependerão dos avanços tecnológicos futuros ainda não previstos. Com este trabalho pretendemos analisar, entender e prever ações de upskilling e reskilling e como influenciam os processos ao nível do setor do marketing. Como trabalho de recolha de dados primários realizaram-se duas entrevistas e um inquérito. Fez-se ainda um diagrama realizado pelo VOSviewer (análise bibliométrica).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A ERA TECNOLÓGICA E A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Nos últimos anos assistiu-se a uma grande revolução tecnológica que tem transformado e moldado por completo diferentes setores da sociedade. Existem muitos críticos que preveem que o avanço tecnológico atual acabará em incidentes negativos para a vida em sociedade em diferentes parâmetros ou que defendem que o desenvolvimento da Inteligência Artificial (IA) precisa de ser guiado por princípios que garantam que a tecnologia permaneça alinhada com os valores humanos (Russel, 2019). Também é certo que existem muitos outros autores a defenderem o avanço tecnológico como solução para muitas áreas.

Sobre adaptações a novas metodologias de trabalho e acolhimento de novas ferramentas e técnicas, o setor do marketing foi uma das áreas que tem tido maior necessidade de adaptação devido à crescente evolução científica e tecnológica e conseqüente aumento da digitalização da sociedade. O marketing na sua conceção é o conjunto de atividades e processos estratégicos que têm como principal objetivo a promoção de produtos e/ou serviços, de modo a satisfazer os desejos e necessidades do seu público promovendo sempre a ligação, comunicação e relacionamento fortes com o mercado-alvo (Kotler et al., 2017). O marketing revela-se como uma das áreas de maior importância numa organização devido à crescente necessidade de posicionamento no mercado tendo em conta que para elevar o bem-estar do consumidor, o marketing deve estar no centro da estratégia da empresa e ser praticado por todos os gestores (Kotler et al., 2017). Todos estes desenvolvimentos comprovam a crescente necessidade por parte das empresas de fazer uma escolha acertada sobre os canais de comunicação a exercer, alcançar uma ligação mais sustentável com o mercado-alvo, integrar todas as diferentes áreas e alinhar os objetivos estratégicos delineados pela empresa com os objetivos individuais de cada colaborador para assim aumentar a probabilidade de sucesso.

Na visão de Kotler, et al. (2021), estamos na altura do marketing 5.0. Por definição é a aplicação de tecnologia humanizada [abordagem humanizada das tecnologias – por imitação do ser humano] de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar valor em todo o percurso do cliente (Kotler et al., 2021). Este modelo relaciona os grandes desenvolvimentos da Inteligência Artificial e todos os fatores atuais envolventes que modificaram e estão a modificar a área do marketing.

Nesse contexto, o marketing digital corresponde ao conjunto de estratégias e ações desenvolvidas por uma empresa ou organização, não apenas por meio da internet, mas também através de dispositivos móveis e outras plataformas digitais, com o principal objetivo de impulsionar os negócios e fortalecer os relacionamentos com o público (Kotler et al., 2021).

2.3. PANORAMA PORTUGUÊS

Portugal apresentava no ano de 2022, um Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (IDES), um pouco abaixo da média europeia (50.8% contra 52.3%) fixando-se na posição 15 entre os 27 Estados Membros da União Europeia, tendo subido uma posição em relação a 2021 (Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade [IDES], 2022).

A Figura 2 (retirada do IDES de 2022), mostra como a componente “Especialistas em TIC” evoluiu de forma bastante positiva entre 2020 e 2022. Da mesma forma, a componente de “Diplomados em TIC” viu durante o mesmo período um pequeno aumento de cerca de 0.4 pontos percentuais entre 2020 e 2022. Por outro lado, é possível notar que cada vez menos empresas ministram formação em TIC.

1a1 Pelo menos, competências digitais básicas % de pessoas	NA	NA	55 % 2021	54 % 2021
1a2 Competências digitais superiores ao nível básico % de pessoas	NA	NA	29 % 2021	26 % 2021
1a3 Pelo menos, competências básicas de criação de conteúdos digitais⁴ % de pessoas	NA	NA	61 % 2021	66 % 2021
1b1 Especialistas em TIC % de pessoas com emprego com idades compreendidas entre os 15 e os 74 anos	3,5 % 2019	4,0 % 2020	4,7 % 2021	4,5 % 2021
1b2 Mulheres especialistas em TIC % de especialistas em TIC	18 % 2019	21 % 2020	21 % 2021	19 % 2021
1b3 Empresas que ministram formação em TIC % de empresas	28 % 2019	23 % 2020	23 % 2020	20 % 2020
1b4 Diplomados em TIC % de diplomados	2,2 % 2018	2,3 % 2019	2,6 % 2020	3,9 % 2020

Figura 2 - retirada do IDES de 2022

Se há um termo que define o cenário atual das organizações, é “transformação” (Augusto, 2024). E, obviamente, a área do marketing não se distancia deste fenómeno, ou seja, a forma como se exercem e põem em prática estratégias de marketing é diferente da forma como se fazia antes da “transformação digital” que temos vindo a enfrentar. Evolução essa que trouxe um sentido de urgência e de competitividade ao dia-a-dia das organizações (Silva, 2023). Tem cada vez mais importância e relevância o marketing digital à medida que a sociedade, como um todo, evolui (Sousa, 2021).

3. METODOLOGIA

De modo a complementar a pesquisa teórica, a metodologia mista utilizada consistiu na realização de um inquérito online e de uma entrevista. O inquérito online foi realizado na plataforma FormsUA com a respetiva análise a nível quantitativo e qualitativo. A entrevista foi realizada ao responsável do setor da inovação e ex-diretor de marketing da marca Delta-Cafés (Pedro Assude) durante 1,5 horas. Tanto o inquérito como a entrevista têm o principal objetivo de compreender melhor o panorama dos programas de *upskilling* e *reskilling* no setor do marketing tendo em conta a crescente inovação tecnológica.

Nos questionários tirámos conclusões sobre a amostra em questão, com o principal objetivo de identificar padrões sobre a avaliação da forma como as pessoas veem os programas de *upskilling* e *reskilling*. A amostra, composta por 110 respondentes foi divulgada através da divulgação nas redes sociais. A tabela 1 apresenta a fundamentação teórica para as perguntas realizadas na entrevista para o estudo da marca Delta-Cafés (Pedro Assude).

Tabela 1 - Fundamentação teórica para as perguntas realizadas na entrevista a Pedro Assude

Perguntas	Fundamentação teórica
1 - De que forma identificam as necessidades de formação dos colaboradores?	A identificação das necessidades dos colaboradores é que permite que as formações abordem os problemas principais (Gale, 2005).
2 - Quais as principais áreas que os programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> abordam?	Segundo o Económico Mundial (2025), as 5 competências individuais mais importantes até 2030 são a resiliência, criatividade, literacia tecnológica, Redes e cibersegurança, e Inteligência Artificial (IA).
3 - Quais são os principais desafios que a DELTA enfrentará na área do marketing nos próximos anos com a IA?	O potencial que as tecnologias digitais têm de interromper o comportamento do consumidor, os processos de gestão e a estratégia da organização, faz com que o marketing seja uma peça-chave (Miklosik & Evans, 2020).
4 - De que forma a DELTA está a preparar os seus colaboradores, através de programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> , para enfrentar as transformações impulsionadas pela Inteligência Artificial?	O crescimento da IA trará novos empregos e fará com que outros se tenham de adaptar (Nabi, 2019).
5 - Como antevê o surgimento de novos modelos de formação?	

Na tabela 2, encontra-se a fundamentação teórica para as perguntas do nosso inquérito.

Tabela 2 - Fundamentação teórica para as perguntas realizadas no inquérito

Perguntas:	Fundamentação Teórica:
1 - Conhece os conceitos de formação e desenvolvimento de competências, comumente denominados <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> ?	No seminário online "Revolução do Upskilling", promovido pelo IIRH em colaboração com a GoodHabitZ, os 150 participantes tiveram contacto com estes conceitos, concluiu-se que o conhecimento prévio sobre o tema era ainda reduzido (RH Magazine, 2021).
2 - Considera que a notória evolução da tecnologia impacta significativamente as exigências do mercado de trabalho?	As inovações tecnológicas marcam a evolução da sociedade, originando um debate contínuo sobre o seu impacto no mercado de trabalho (Jesus, 2018).
3 - Qual considera ser a competência mais importante para um profissional de marketing?	Neste contexto, pergunta-se: quais são as competências essenciais dos <i>marketeers</i> num ambiente cada vez mais tecnológico e competitivo, mas também mais imprevisível e complexo? (Brito, 2023)
4 - Considera que o seu curso o prepara suficientemente para as exigências do mercado de trabalho na área do marketing?	É de extrema importância a aprendizagem ao longo da vida ativa, para fazer face às novas exigências do mercado (Mendes et al., 2024).
5 - Já realizou alguma formação extra (cursos online, certificações, <i>workshops</i>) para complementar os conhecimentos adquiridos na universidade?	Os programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> são oportunidades que as empresas têm de atrair novos talentos, podendo ser considerados uma vantagem competitiva (Zao-Sanders & Palmer, 2019).
6 - Em que área do marketing considera que necessita de melhorar para fazer face às exigências do mercado?	É de extrema importância a aprendizagem ao longo da vida ativa, para fazer face às novas exigências do mercado (Mendes et al., 2024).
7 - Que competências em concreto considera que precisa de melhorar?	
8 - Qual o formato de aprendizagem que acha mais adequado e surte maior efeito para desenvolver novas competências na área do marketing?	Inegavelmente, uma das melhores estratégias para promover o desenvolvimento de competências profissionais consiste em providenciar formações que potenciem o <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> (Centralmed, 2023).

Perguntas:	Fundamentação Teórica:
9 - Se pudesse receber formação em <i>upskilling</i> ou <i>reskilling</i> , qual seria o fator mais importante para escolher um curso?	
10 - Como acha que a introdução da Inteligência Artificial vai impactar as funções de um profissional de marketing?	O crescimento da IA trará novos empregos e fará com que outros se tenham de adaptar (Nabi, 2019).
11 - Considera que a tecnologia afeta mais o marketing digital ou o tradicional?	A capacidade de medir o retorno sobre o investimento (ROI) é uma das maiores vantagens do Marketing Digital em comparação ao Marketing Tradicional (InovaDigital, 2024).
12 - Que tipo de formação inovadora propõe para melhorar a eficácia da aprendizagem e aperfeiçoamento de competências?	É urgente reinventar os sistemas educacionais e de formação para capacitar a força de trabalho para esta revolução tecnológica Pedron (2018).

4. RESULTADOS

4.1. CASO DE ESTUDO: DELTA-CAFÉS

No presente caso de estudo apresentado foi aplicada uma abordagem metodológica qualitativa desenvolvida por um estudo de caso descritivo. Foi escolhido como objeto de estudo a marca “Delta Cafés” visto ser uma marca bem posicionada no mercado, reconhecida pela distinção no âmbito da qualidade e inovação. Os métodos utilizados foi uma entrevista ao responsável pelo setor da inovação e ex-diretor de marketing da marca Delta-Cafés (Pedro Assude) realizada por videoconferência, com o principal objetivo de entender como são realizados os programas de *upskilling* e *reskilling* na empresa e quais as perspetivas identificadas tendo em conta as constantes mudanças. Também foi utilizada a análise documental de obras descritivas sobre a marca. Os dados da entrevista e dos documentos revistos foram analisados com base na análise de conteúdo.

A Delta Cafés é uma das marcas líderes no seu setor em Portugal, bastante reconhecida pela distinção no âmbito da qualidade e inovação, com expansão internacional e um forte compromisso com a sustentabilidade. Foi fundada em 1961 por Rui Nabeiro e consolidou-se no mercado devido à sua estratégia de qualidade e proximidade com os clientes (Grupo Nabeiro, s.d.).

A internacionalização da Delta Cafés começou em Espanha, expandindo-se posteriormente para mercados de outros países como são exemplo a França, Luxemburgo, Angola, Brasil e China (Grupo Nabeiro, s.d.). A Delta Cafés é uma referência no mercado, destacando-se pela sua história de crescimento, inovação e compromisso social. Com forte presença internacional e estratégias sustentáveis, a empresa continua a expandir-se e a consolidar a sua posição no mercado global.

A Delta tem como principal objetivo corresponder às expectativas dos seus consumidores, garantindo a satisfação dos clientes. Para isso, esta adota um modelo de negócio baseado na criação e na partilha de valor sustentável, assegurando a excelência dos seus produtos e serviços. Além disso, a empresa acredita que a chave para o sucesso não reside apenas na qualidade dos seus produtos, mas também no compromisso de uma gestão de rosto humano, comprometendo-se, assim, com responsabilidade e respeito pelas gerações futuras. Este compromisso reflete como a Delta encara o futuro, sempre de uma forma ética, sustentável e responsável, pretendendo o bem-estar da sociedade e do meio ambiente (Grupo Nabeiro, s.d.). Os valores da Delta-Cafés indicam a forma como a empresa trata todos aqueles com quem se relaciona: clientes, parceiros e colaboradores. Princípios como integridade, transparência e verdade orientam cada ação, enquanto a qualidade e a inovação impulsionam a marca a superar expectativas. A empresa também se orienta pela solidariedade e sustentabilidade, promovendo um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente. A humildade e a lealdade reforçam o compromisso com a autenticidade e a construção de relações duradouras e de confiança. Estes princípios guiam todas as ações e decisões da empresa, promovendo um ambiente de respeito, confiança e crescimento mútuo (Grupo Nabeiro, s.d.).

O marketing social é uma vertente do marketing tradicional, utilizando estratégias para promover o produto, tendo como intuito beneficiar a sociedade através de ideias e comportamentos (Almeida, 2020). A

Responsabilidade Social Empresarial define-se como o alinhamento das necessidades das empresas com os interesses da sociedade, através de um conjunto de práticas e procedimentos éticos (Lucas et al., 2024). O marketing social e a responsabilidade são, ambas, observadas como formas plausíveis de resolver os problemas sociais (Azeredo et.al, 2024). Enquanto o marketing social é visto como uma forma de transmitir uma mensagem, a responsabilidade social utiliza o marketing social para concretizar os seus objetivos.

Lopes (2023) acredita que «atuar no reskilling e upskilling dos colaboradores, impactará de forma irreversível o futuro das organizações e dos próprios profissionais. O desafio presente passa por dominar estas ferramentas para rapidamente apoiar as organizações a fazer o futuro diferente.». A análise feita aos programas de upskilling e reskilling que a Delta Cafés promove terão como base não só pesquisa, mas também uma entrevista ao responsável da inovação e antigo diretor de marketing Pedro Assude. Esta entrevista foi realizada por videoconferência tendo tido uma duração de 1 hora e 30 minutos.

A Delta Cafés investe na formação dos seus colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e liderança colaborativa. A empresa aposta no recrutamento qualificado, formação interna e desenvolvimento profissional, alinhando o talento das suas pessoas com a estratégia do negócio (Grupo Nabeiro, s.d.). Este foco da Delta Cafés no crescimento e na valorização do talento reflete-se como uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal, ocupando o terceiro lugar no estudo da Randstad Employer Brand Research em 2024. O estudo analisa a perceção dos profissionais sobre os 150 maiores empregadores de diversos países, tendo por base critérios como salário e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho, oportunidades de progressão na carreira e segurança no emprego. Este reconhecimento destaca-a como referência no mercado de trabalho português, reforçando o seu compromisso com um ambiente profissional atrativo e valorizado pelos colaboradores (Randstad, 2024).

Segundo Pedro Assude, colaborador da Delta Cafés com mais de 20 anos de experiência em marketing, a empresa tem evoluído na gestão do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Anteriormente, o Centro de Pós-Graduação Rui Nabeiro enviava um formulário às unidades de negócio para recolher necessidades formativas, técnicas e comportamentais. No entanto, desde o ano passado, essa função passou a ser centralizada pelo departamento de Recursos Humanos, que agora gere todas as formações. Além disso, a Delta conta com o seu próprio Centro de Qualificação, certificado pela DGERT e pelo Centro Qualifica desde 2019, assegurando um suporte estruturado ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. A empresa investe em programas direcionados ao desenvolvimento de novas competências, como o Master Café Delta, e em iniciativas para atrair e formar novos talentos, incluindo programas de trainees que estabelecem uma ligação entre a empresa e as universidades. A integração de novos colaboradores é gerida através de um processo de onboarding estruturado, garantindo a adaptação eficaz às dinâmicas da organização.

No que diz respeito ao impacto das novas tecnologias, a Delta Cafés já disponibiliza formações obrigatórias em cibersegurança, que podem ser realizadas individualmente. No futuro, a empresa planeia introduzir cursos específicos sobre Inteligência Artificial. Pedro Assude realça a grande importância de contruir programas de formação e desenvolvimento que estejam alinhados com os objetivos organizacionais e com os objetivos de cada colaborador. O próprio identifica a rápida mudança e evolução do marketing como uma oportunidade de se fazer cada vez mais e melhor, identificando a resposta à mudança como uma vantagem competitiva.

4.2. PRINCIPAIS FALHAS E PROPOSTAS DE MELHORIA NA DELTA CAFÉS

A Inteligência Artificial transformará empregos e empregados, podendo melhorar a qualidade e reduzir o tempo de trabalho (Spencer, 2024). Pedro Assude, afirma que na DELTA algumas formações já se tornam obrigatórias, nomeadamente em temas como a cibersegurança. Este acredita que na DELTA surgirão num futuro próximo, formações específicas relacionadas com Inteligência Artificial (IA), abordando o seu impacto, desafios e questões de segurança, algo que o mesmo destaca. Pedro Assude reforça que os colaboradores da Delta estão abrangidos por um código de ética, sendo por isso fundamental sensibilizar os colaboradores para a atualização segura e ética da IA. Estes ainda expõem o facto de a Delta trabalhar com documentos confidenciais, e que por isso, os seus colaboradores não podem introduzir determinadas informações em chatbots ou tipo de ferramentas de IA.

No que diz respeito à área do marketing, o entrevistado acredita que esta sofrerá um impacto significativo com o crescimento da Inteligência Artificial. Segundo o mesmo, embora o princípio de marketing se mantenha,

a IA facilitará a interação com os consumidores e a análise de um grande volume de dados. Ferramentas de machine learning e IA ajudarão a otimizar campanhas, proporcionar maior rapidez e eficiência na tomada de decisão. Pedro Assude enfatiza ainda, que a IA permitirá obter um feedback mais rápido dos seus clientes, melhorando a personalização das campanhas de marketing da Delta. Posto isto, é possível observar que a Delta é uma empresa bem estruturada em termos de reskilling e upskilling. Além de ser uma empresa preocupada com as competências dos seus colaboradores, apresentando um bom sistema de identificação das necessidades de formação dos mesmos, é uma empresa que aposta fortemente nesta área, tendo no seu domínio um centro de pós-graduação que demonstra a preocupação da empresa com estas questões.

Porém, podemos perceber, que a Delta é uma empresa que ainda não investe fortemente na Inteligência Artificial para o seu negócio. Das palavras de Pedro Assude, podemos retirar que a Delta visiona as potencialidades da IA no longo prazo e não no curto prazo. Dessa forma, podemos perceber que há alguma relutância por parte da DELTA em assumir a IA como uma prioridade formativa. Embora, esta relutância possa dever-se ao receio de colocar informação confidencial em ferramentas de IA entre outros entraves, a empresa deveria, de forma imediata, introduzir formações focadas em IA, visto que estas poderão contribuir para a obtenção de melhores informações sobre os seus clientes, podendo-lhe oferecer maior previsibilidade na tomada de certas decisões. Importa realçar que segundo Jensen Haung (CEO da NVIDIA), a IA não irá substituir empregos diretamente, mas quem souber utilizá-la terá uma grande vantagem competitiva.

Propomos assim, que a Delta comece a apostar em formações de IA para os seus colaboradores, onde deverá ser evidenciado o que é a IA, de que forma se deve utilizar a IA, quais os principais riscos, quais as principais ferramentas e como poderá ser utilizada dentro do espaço de trabalho como uma vantagem competitiva e uma ferramenta que complementa o trabalho humano.

5. QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS

Para complemento do trabalho, foi elaborado um questionário na plataforma “Forms UA”, que procurou compreender a perceção dos alunos (com unidades curriculares de marketing, de entre as várias universidades do país) sobre as necessidades de formação contínua na área do marketing. Para este questionário foram elaborados pré-testes a 15 pessoas, através dos quais resultaram (por sugestão) em algumas correções do foro gramatical e na eliminação de algumas perguntas consideradas não relevantes que tornariam o questionário demasiado extenso e, conseqüentemente, repetitivo/maçador. Foi realizado o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach e obtivemos o valor de 0,763 (valor arredondado), o que significa que o questionário serve o seu propósito. O estudo contou com a participação de 110 respondentes, preservando o anonimato dos participantes, em conformidade com a Lei da Proteção de Dados Pessoais (Regulamento (EU) 2016/679).

O questionário estruturou-se em quatro grupos, abordando sequencialmente o conhecimento sobre *reskilling* e *upskilling*, as exigências do mercado de trabalho face à transformação digital, as preferências de aprendizagem, terminando com propostas de novas metodologias formativas. É importante ter em conta que os questionários considerados incompletos, foram tidos em conta para análise, dada a pertinência das respostas. A moda das idades dos inquiridos do nosso questionário está entre os 18-20 anos e em relação à paridade dos inquiridos, 49,19% são do sexo masculino. Não surpreendentemente, aproximadamente 61% dos inquiridos frequentam o curso de gestão. Da análise dos resultados, é possível constatar que no que, diz respeito ao conhecimento sobre os conceitos de *upskilling* e *reskilling*, 79,84% dos inquiridos afirmaram estar familiarizados com estas terminologias, contrastando com os 12,90% que indicaram desconhecimento. É ainda significativo notar que a grande maioria dos inquiridos (87,09%) concordou que a evolução tecnológica provoca um impacto significativo nas exigências do mercado laboral.

Relativamente às competências consideradas mais relevantes para um profissional de marketing, destacaram-se a frequente atualização e aperfeiçoamento de competências (50,81%), a capacidade de acompanhar e analisar notícias e tendências (18,55%) e a criatividade que foi considerada a mais importante para 9,68% dos inquiridos. Este resultado evidencia a perceção da necessidade de adaptação contínua e desenvolvimento das capacidades dos profissionais perante os novos desafios existentes no mercado. Quando questionados sobre a adequação da sua formação académica às exigências do mercado de trabalho, apenas 33,87% dos inquiridos concordam, total ou parcialmente, que o seu curso os prepara suficientemente. Enquanto 37,90%

discordam parcial ou totalmente desta afirmação, com 16,13% a assumirem uma posição neutra. As justificações apresentadas para esta avaliação predominantemente negativa centraram-se na insuficiente componente prática dos cursos e na desatualização dos conteúdos face às tendências do mercado.

No âmbito da formação complementar, verificou-se que 55,65% dos participantes já realizou algum tipo de formação extra para complementar os conhecimentos adquiridos na universidade, contra 32,26% que não o procuraram. Entre os que optaram por formação complementar, os workshops práticos e formações online foram os mais frequentemente mencionados (ambos com 16,13% dos inquiridos), seguidos pela aprendizagem autodidata (12,90%).

Quanto às preferências de aprendizagem, os formatos considerados mais adequados para o desenvolvimento de novas competências foram, por ordem decrescente: workshops práticos (28,23%), aprendizagem autodidata (22,58%), cursos universitários formais (19,35%) e formações online (16,13%). Relativamente às áreas e competências que os inquiridos consideram prioritárias para desenvolvimento, destaca-se a Inteligência Artificial e Automação (32,26%) como a área do marketing que mais necessita de reforço, seguida do Marketing Digital (19,35%) e da Análise de Dados (17,74%). Ao nível das competências concretas, os resultados revelam uma maior ênfase nas Competências Digitais (26,61%), no Planeamento Estratégico (21,77%) e na Criatividade (20,97%). Estas respostas demonstram uma clara consciência da necessidade de adaptação às novas exigências tecnológicas do mercado.

O fator determinante na escolha de um curso de *reskilling* e/ou *upskilling* foi, inequivocamente, a aplicabilidade prática no mercado de trabalho (41,13%), seguido pela flexibilidade em termos de horários e modalidade de ensino e relação custo-benefício deste (ambas as opções com 15,32%), com os restantes fatores a apresentarem percentagens consideravelmente inferiores, reputação da instituição ou do formador e certificação reconhecida.

Relativamente ao impacto da Inteligência Artificial nas funções do profissional de marketing, 45,97% dos inquiridos consideram que criará oportunidades de trabalho, 23,39% acreditam que a IA vai transformar as funções, mas sem substituir os profissionais, 16,94% antecipam/esperam a eliminação de muitos postos de trabalho e apenas 1,61% perspetivam um impacto pouco significativo. A maioria dos inquiridos (46,77%) considera que a tecnologia afeta mais o marketing digital, enquanto apenas 16,94% indicam o marketing tradicional, sendo que 20,16% acredita que ambos são afetados de forma equilibrada.

No que diz respeito a propostas inovadoras para formação na área do marketing, evidenciou-se uma forte preferência por metodologias de aprendizagem prática e baseada em projetos reais, incluindo simulações e estudos de caso de empresas reais, estágios e contacto direto com o mercado. Foi igualmente notória a valorização de tecnologias como a utilização da IA para fazer um *upgrade* à formação profissional, um interesse crescente em competências específicas orientadas para o futuro, aliando-se às tendências de mercado.

Da análise global dos resultados permite identificar cinco conclusões principais. Em primeiro lugar, constata-se um amplo reconhecimento da necessidade de atualização constante, com 50,81% dos inquiridos a considerarem o "frequente aperfeiçoamento de competências" como uma das habilidades mais importantes na área do marketing, remetendo para a importância do *upskilling* e *reskilling*. Em segundo lugar, verifica-se uma significativa lacuna da formação académica face às exigências do mercado, evidenciada pelo facto de apenas 33,87% dos inquiridos considerarem que os seus cursos os preparam adequadamente para a realidade profissional. Em terceiro lugar, observa-se uma valorização da experiência prática, a qual se manifesta tanto nos formatos de aprendizagem preferidos (workshops práticos) como no principal critério de escolha de cursos (aplicabilidade prática no mercado de trabalho). Em quarto lugar, evidencia-se uma clara preferência por metodologias de aprendizagem inovadoras que integrem tecnologia, em detrimento de modelos tradicionais predominantemente teóricos, à semelhança da conclusão anterior. Por último, confirma-se um generalizado reconhecimento do impacto da transformação digital (nomeadamente da Inteligência Artificial), com a maioria dos inquiridos a concordar que a tecnologia influencia e influenciará significativamente o mercado laboral. Os resultados deste inquérito sugerem, portanto, que o setor do ensino na área do marketing necessita de uma rápida adaptação às crescentes exigências do mercado, com particular destaque para a Inteligência Artificial. Este estudo confirma, assim, que o investimento em estratégias de *upskilling* e *reskilling* é não só desejado como considerado essencial por parte dos futuros profissionais da área do marketing.

6. CONCLUSÕES

Através da elaboração deste trabalho, foi-nos permitido confirmar e consolidar o facto de que o *upskilling* e *reskilling* são temas que adotam um grau de importância fulcral no contexto em que vivemos. Num mundo cada vez mais complexo, onde a inteligência artificial e a tecnologia como um todo emergem a ritmo acelerado, é essencial que os indivíduos e as organizações se adaptem e se transformem. Torna-se, portanto, imperativo discutir como é que a sociedade e o tecido empresarial poderão olhar para o avanço da tecnologia e evolução da IA não como ameaças ao emprego, mas como oportunidades para potenciar o desempenho profissional e aumentar a eficiência e eficácia. No universo empresarial, e com principal foco na área do marketing, os programas de *upskilling* e *reskilling* assumem particular relevância e tornam-se fonte para criar vantagem competitiva. Com a realização do questionário, que pretendia compreender a perceção dos alunos de ensino superior (que já tiveram algum contacto com o marketing) relativamente à necessidade de formação contínua na área, nomeadamente no aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências (*upskilling* e *reskilling*), conseguimos concluir que estes, de uma forma geral, estão familiarizados com o tema e reconhecem a importância deste. Além disso, foram perceptíveis, por parte dos mesmos, críticas ao método de ensino atual. Através da entrevista ao Pedro Assude este apresentou uma perspetiva muito prática, revelando como a Delta-Cafés está a adaptar-se gradualmente às novas exigências do mercado que surgem consoante a transformação digital que vivemos. Os programas de *upskilling* e *reskilling* na área do marketing têm de ser tidos em conta como instrumentos estratégicos essenciais para garantir a competitividade das organizações e assegurar que estas não ficam “presas” ao passado e estão capazes de enfrentar e responder às novas exigências do mercado.

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer ao entrevistado Pedro Assude, assim como aos participantes no questionário pelo seu tempo e disponibilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2020). *A importância da compreensão do contexto social para a criação de estratégias de comunicação de campanhas de marketing social criativas, inovadoras e eficientes* [Master's thesis, Universidade do Porto]. <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/130608/2/432500.pdf>
- Augusto, G. (2024). *Reskilling e upskilling: A resposta à revolução digital no marketing e comunicação*. <https://eco.sapo.pt/opiniao/reskilling-e-upskilling-a-resposta-a-revolucao-digitalno-marketing-e-comunicacao/>
- Azeredo, A., Santos, B., Carvalho, L. e Albano, M. (2024). O contributo do marketing social e da responsabilidade social: o caso da fundação infantil Ronald McDonald em Portugal. *XV Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo*, 11(3), 33-45. <https://casos-aimpn.org/index.php/casos/article/view/324/307>
- Brito, C. (2023). *O Futuro do Marketing: Competências Essenciais para o Sucesso*. Porto Business School. <https://www.pbs.up.pt/artigos-e-eventos/artigos/artigo-o-futuro-do-marketingcompetencias-essenciais-para-o-sucesso/>
- CENTRALMED. (2023, julho 5). *Reskilling e upskilling: diferenças e papel da formação*. <https://centralmed.pt/blog/reskilling-e-upskilling-diferencas-e-papel-da-formacao/>
- Comissão Europeia. (2024, agosto 7). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES)*. Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/pt/policies/desi>
- D De Delta. (2024). *Delta no mundo - de Campo Maior para mais de 40 países. A família Nabeiro construiu um império que vai até à China*. <https://dddelta.com/delta-no-mundo/>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Duka, A., & Bruun, E. (2018). *Artificial intelligence, jobs and the future of work: Racing with the machines*. Basic Income Studies.
- Fernandes, E. (2021). *Manual da Unidade Curricular de Formação e Desenvolvimento em Recursos Humanos*. Universidade do Minho.
- Gale, T. (2005). Training needs analysis. (Checklist 090). Chartered Management Institute: Checklists: Human Resources, *Training and Development (Magazine-Journal)*, pp. 1-4, outubro, 2005, disponível em: https://www.london.ac.uk/fileadmin/documents/staff/staff_development/tna.pdf
-

-
- Grupo Nabeiro. (s.d.). *Comunidades*. <https://gruponabeiro.com/sustentabilidade/comunidades>
- Grupo Nabeiro. (s.d.). *História do Grupo Nabeiro*. <https://gruponabeiro.com/historia-gruponabeiro>
- InovaDigital. (2024, junho 17). *Vantagens do Marketing Digital vs Marketing Tradicional*. <https://www.inovadigital.eu/pt/vantagens-marketing-digital-vs-marketing-tradicional/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Actual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. (I. John Wiley & Sons, Ed., & C. Pedro, Trad.) Conjuntura Actual Editora, Edições Almedina.
- Lei n.º 7/2009, artigo 128º do Código do trabalho, (2009). *Diário da República*: I série, nº 30. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46733375>
- Lei n.º 7/2009, artigo 131º do Código do trabalho, (2009). *Diário da República*: I série, nº 30. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-124448606>
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697-1712.
- Loutfi, E. (2020). Navigating semantics and skills: Reskilling vs. upskilling. *Chief Learning Officer Magazine*, 19(3). <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=84423ec9-7240-4b43-a18e-e624b8bf3c1f%40pdcv-sessmgr04>
- Lucas, F., Mito, K., Gonçalves, M., & Rito, S. (2024). Responsabilidade Social empresarial: evidência nas empresas com valores cotados na Bolsa de Valores portuguesa. *Brazilian Journal of Business*, 6(1), 377-379. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/68129/48422>
- Mendes, A., Greiff, S. & Bobrowicz, K. (2024). *Approaching lifelong learning*. Department of Behavioural and Cognitive Sciences, University of Luxembourg. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211949324000115>
- Miklosik, A. & Evans, N. (2020). Impact of Big Data and Machine Learning on Digital Transformation in Marketing: A Literature Review. *IEEE ACCESS*, V. 8, DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2998754.
- Niazi, A. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 42-57. <https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.862>
- Pedron, Z. (2018). The skills revolution of the 21st century: It's time to re-calibrate. *Journal of EU Business School, On Research*, Vol. 1 (2).
- Silva, C. (2023). *Reskilling e upskilling em tempos de transformação digital – Uma aplicação no Banco Central do Brasil*. Lisbon School of Economics & Management.
- Sousa, D. (2021). *A influência do marketing digital em empresas com menos de 5 anos em Portugal*. Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Spencer, D.A. (2024). *IA, automação e o aligeiramento do trabalho*. *AI & Society*, <https://doi.org/10.1007/s00146-024-01959-3>.
- Zao-Sanders, M., & Palmer, K. (2019). Why even new grads need to reskill for the future. *Harvard Business Review*, 2-6. <https://hbr.org/2019/09/why-even-newgrads-need-to-reskill-for-thefuture>
-